

## **Linguistische Untersuchungen zur Wirtschaftskommunikation**

*Von Gisela Brüner und Reinhard Fiehler*

Kommunikation gewinnt in allen gesellschaftlichen Bereichen eine immer grössere Bedeutung. Auf den Begriff gebracht wird dies mit dem Stichwort der «Versprachlichung der Gesellschaft». Auch in der Wirtschaft wächst das Bewusstsein dafür, dass die Produktion von Waren und das Erbringen von Dienstleistungen mit vielfältigen kommunikativen Prozessen verbunden sind und dass der Anteil von Kommunikation im Rahmen wirtschaftlicher Leistungen immer grösser wird. Kommunikation hat sich zu einer zentralen Produktivkraft entwickelt, und entsprechend wird Kommunikationsfähigkeit für Management und Mitarbeiter auf allen Ebenen zunehmend zur Schlüsselqualifikation.

Die Sprachwissenschaft, zu deren Gegenstand die Analyse von Kommunikationsprozessen und die Verbesserung von Kommunikationsfähigkeit gehört, hat lange Zeit die Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation ignoriert und dieses Gebiet Psychologen, Betriebswirtschaftlern und Kommunikationstrainern überlassen. Erst mit der neuen Forschungsrichtung der Gesprächsanalyse, die Strukturen und Probleme von Gesprächen aus allen Bereichen der Gesellschaft untersucht, ist auch die Wirtschaft wieder ins Blickfeld der Sprachwissenschaft gerückt. Sehr schnell war dabei klar, dass man keine Aussagen über *die* Wirtschaftskommunikation machen kann (und dass es auch keine Fachsprache *der* Wirtschaft gibt) – dazu sind Wirtschaft und Unternehmen zu vielgestaltig –, sondern dass einzelne Gesprächsformen untersucht werden müssen, die unternehmensübergreifend vorkommen.

### **Reklamationsgespräche**

Ein Beispiel hierfür sind Untersuchungen zu Reklamationsgesprächen als einem speziellen Fall von Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden. Reklamationen sind ein Gesprächstyp, der besonders heikel ist. Für Unternehmen steht in solchen Gesprächen ihr Image auf dem Spiel, und als Kunde oder Kundin haben fast alle mit Reklamationen zumindest zwiespältige Erfahrungen gemacht. Häufig verlaufen diese Gespräche unbefriedigend und konflikthaft.

Reklamationen haben für Unternehmen und Kunden einen unterschiedlichen Stellenwert und sind in verschiedene Abläufe eingebunden: Aus Sicht des Unternehmens stellen Reklamationen eine Störung des normalen Geschäftsverlaufs dar, aber auch eine Chance, bei einer entsprechenden Auswertung Informationen über – möglicherweise systematische – Produktmängel zu bekommen. Für den Kunden bedeutet es, wenn Waren und Dienstleistungen fehlerhaft sind, eine Enttäuschung seiner Erwartungen, die häufig mit Ärger verbunden ist. Die Behebung des Schadens erfordert vom Kunden Zeit und zusätzliche Wege, was seine negativen Gefühle noch verstärken kann. Zudem muss er sich mit der Reklamation gegen eine grosse und möglicherweise überlegene Institution durchsetzen, die dieser Reklamation – als Störung ihrer Abläufe – nicht unbedingt positiv gegenübersteht.

Um herausarbeiten zu können, warum Reklamationen häufig so problematisch verlaufen, braucht die Gesprächsanalyse zunächst eine möglichst vielfältige Sammlung von Aufnahmen authentischer Reklamationsgespräche. Sie sind die Voraussetzung für ihre Arbeit. Diese Aufnahmen werden dann sehr genau verschriftet (transkribiert) und anschliessend untersucht. Die Transkriptionen stellen dabei so etwas wie das Mikroskop der Gesprächsanalyse dar: mit ihrer Hilfe kann das Gesprächsverhalten bis in kleinste Details hinein untersucht werden.

Die Untersuchungen zielen auf verschiedene Resultate ab: Zum einen auf eine *Definition*, die es erlaubt, Reklamationen gegen ähnliche Gesprächstypen wie Beschwerden, Einsprüche usw. abzugrenzen. Zum anderen wird das allgemeine *Handlungsschema* des Gesprächstyps «Reklamation» herausgearbeitet. Die Gesprächsanalyse versteht Gespräche als eine Summe von interaktiven *Aufgaben*, die von den Kommunikationspartnern gemeinsam zu bewältigen sind. Für jeden Gesprächstyp lässt sich – gestützt auf umfangreiche Analysen von empirischem Gesprächsmaterial – eine solche spezifische Aufgabenstruktur herausdestillieren. Diese komplexe Hierarchie von Aufgaben bezeichnet man als Handlungsschema. Das Handlungsschema rekonstruiert Erwartungen von Mitgliedern einer Kultur über notwendige Aufgaben (und ihre Abfolge), die gemeinsam bearbeitet werden müssen, um den Zweck des jeweiligen Gesprächstyps zu realisieren. In einem dritten Schritt wird untersucht, welche Kommunikationsprobleme in den Gesprächen auftreten. Das Handlungsschema erlaubt es dabei festzustellen, ob die Bearbeitung bestimmter Aufgaben besonders häufig mit Problemen verbunden ist.

Die Untersuchungen haben ergeben, dass das häufigste und schwerwiegendste Problem die fehlende Reaktion auf die Gefühle der Kunden ist. Ein schlagendes Beispiel: Während die Kundin erregt ihre Forderungen vorträgt (K: *Das ist eine furchtbare Schlamperie, und ich verlange, dass der Vertreter das Gesamte bezahlen muss. Das verlang ich – und wenn nicht, dann gehe ich zu meinem Rechtsanwalt.*), ist der Bearbeiter mit etwas anderem beschäftigt und geht nicht auf die Gefühle ein (B: *Könnten Sie mir mal die Postleitzahl sagen von H.? [...] Sie können weitersprechen, Frau F. Selbstverständlich ...*). Ein weiteres häufiges Kommunikationsproblem ist die vorschnelle Einordnung der Sachlage: Der Reklamationsbearbeiter kann aufgrund seines Fachwissens das aufgetretene Problem schnell einem bestimmten Typ zuordnen, während der Kunde erleben muss, dass ein durch eine verdorbene Pizza getrübler Abend nur ein gewöhnlicher Fall von Antau-Schaden ist. Ein dritter Problemtyp ist die vorschnelle Schuldabweisung durch das Unternehmen (B: *Es kann also nicht sein, dass wir Ihnen ein Gerät liefern – ein komplettes Gerät liefern, wo das eine Teil aus diesem Jahr is und das andere aus'n paar Jahren davor, das gibt's nicht*). Es gibt noch eine ganze Reihe weiterer typischer Probleme. Bei allen handelt es sich nicht um Fehler von einzelnen Personen, sondern um grundsätzliche «Fallstricke» des Gesprächstyps.

Sind in dieser Weise die wesentlichen und immer wiederkehrenden Kommunikationsprobleme für einen Gesprächstyp bestimmt, können Trainingsmassnahmen entwickelt werden, die zu einem kundenangemesseneren Gesprächsverhalten führen.

## Gesprächsanalyse

Die Gesprächsanalyse hat sich – in mehreren Varianten und unter verschiedenen Bezeichnungen – in den letzten 25 Jahren als eigenständige Teildisziplin innerhalb der Sprachwissenschaft etabliert. Ihr Ziel ist die wissenschaftliche Erforschung der *Organisationsprinzipien* von Kommunikation und der *Regularitäten* des kommunikativen Handelns in Gesprächen. Die *Aufzeichnung* authentischer Gespräche, ihre detaillierte *Verschriftung* (Transkription) und die strukturelle *Analyse* dieser Transkripte unter bestimmten Fragestellungen bilden den Kern der gesprächsanalytischen Arbeitsweise. Mit diesem Verfahren hat die Gesprächsforschung umfangreiche Analysen zu den kommunikativen Besonderheiten der verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen (u. a. Schule, Arzt-Patienten-Kommunikation, Gericht, Bürger-Verwaltungs-Kommunikation und eben auch

zur Kommunikation in Unternehmen), der massenmedialen (z. B. Talk-Shows) und der privaten Kommunikation (z. B. Klatsch) durchgeführt. Sie hat auf diese Weise der Sprachwissenschaft einen neuen, umfangreichen Gegenstandsbereich erschlossen: die Gesamtheit *authentischer Gespräche und Interaktionen*, wie sie tagtäglich in unüberschaubarer Vielzahl und Vielfalt stattfinden.

In den Untersuchungen wurden aber nicht nur Organisationsprinzipien und strukturelle Regularitäten erkennbar. Sie machten auch deutlich, dass Gespräche häufig nicht «optimal» verlaufen, sondern dass Verständigungsprobleme und Kommunikationsstörungen in vielfältigen Formen auftreten. Diese beobachteten Kommunikationsprobleme zusammen mit den Erwartungen derjenigen, die Aufzeichnungen ihrer Gespräche als Datengrundlage zur Verfügung stellen, haben die Gesprächsanalyse zunehmend dahin geführt, sich auch als anwendungsorientierte Disziplin zu verstehen. So existiert seit 1987 der *Arbeitskreis Angewandte Gesprächsforschung* (vgl. den Kasten am Schluss des Artikels).

## **Untersuchungsfelder in der Wirtschaftskommunikation**

Ausser Reklamationen hat die Gesprächsanalyse in den letzten Jahren weitere Gesprächsformen untersucht, in denen sich die Wirtschaftskommunikation abspielt. Zum einen waren Gespräche an den «Schnittstellen» zwischen Unternehmen und Umwelt Gegenstand empirischer Forschungsarbeiten: Bewerbungsgespräche, Verkaufs-, Dienstleistungs- und Service-Gespräche, (Kunden-)Beratungen, Produktvorstellungen und Verhandlungen. Zum anderen ist innerbetriebliche Kommunikation (Besprechungen und Konferenzen, Anweisungen zur Durchführung von Arbeitsaufgaben und Unterweisungen in der betrieblichen Ausbildung) untersucht worden. Ein paar Beispiele aus dem Spektrum der Ergebnisse.

Aus der Perspektive der Mitarbeiter stellen sich manche Gespräche als berufliche Routine dar, die sich mit Regelmässigkeit wiederholt und auf die wenig Aufmerksamkeit verwendet wird, während andere als besonderer, nicht alltäglicher Fall erscheinen (z. B. Bewerbungsgespräche, in denen man selbst als Bewerber handelt, oder Konfliktgespräche). Nicht routinemässige Gespräche werden in der Regel als anspruchsvoller und schwieriger empfunden als solche, die zur beruflichen Routine gehören. Aber beide sind nicht frei von spezifischen Problemen.

Es zeigt sich, dass in solchen Gesprächen immer wieder bestimmte *kommunikative* Handlungen auftreten, die eine besondere Bedeutung und sogar Brisanz haben, weil von ihnen viel abhängt. Zum Beispiel werden in berufliche Gespräche oft «small talk» und Unterhaltungen über private Themen eingeflochten, um sich als Mensch darzustellen, sozialen Kontakt und Nähe zum andern herzustellen. Brisant wird es, wenn solche persönliche Kommunikation für eigennützige berufliche Interessen ausgenutzt wird – etwa in Verkaufsgesprächen oder Verhandlungen – und der Gesprächspartner dies merkt.

Ein anderes Beispiel: Die linguistische Analyse von Beratungs- und Verkaufsgesprächen mit Kunden zeigt, dass auch dann, wenn der erklärte Anspruch besteht, eine Gesprächsführung im Sinne einer sachlich orientierten Beratung zu erreichen, dieser immer wieder durchkreuzt wird durch typisches Verkäuferverhalten («Jägermentalität»).

Fachwortgebrauch ist ein weiteres Beispiel. Technische und andere Fachsprachen spielen in Wirtschaftsunternehmen eine bedeutende Rolle. Sie behindern oft die Kommunikation zwischen Vertretern verschiedener Fachgebiete und Abteilungen. Besonders in der Kommunikation zwischen Experten und Laien treten oft Schwierigkeiten auf. Etwa in Service-Gesprächen (in Autowerkstätten, in der Hotline von Softwarefirmen u. ä.) müssen umgangssprachliche Beschreibungen der Laien in (technische) Fachsprache umformuliert und umgekehrt den Kunden die fachlichen Erklärungen übersetzt werden. Die linguistische Gesprächsanalyse zeigt, mit welchen sprachlichen Mitteln diese Aufgaben besser als mit anderen gelöst werden können.

Unterweisungen in der betrieblichen Ausbildung dienen dazu, Nachwuchskräfte zu vollwertigen Mitarbeitern zu qualifizieren. Dazu gehört auch eine berufliche Sozialisation. Untersuchungen haben gezeigt, dass in den Unterweisungen informelle Anteile vorkommen, mit denen die Ausbilder ihre praktischen Erfahrungen weitergeben, wie man mit den Anforderungen der Arbeitssituation am besten zurecht kommt. Da sich solche praktischen Tips und Empfehlungen nicht immer mit den offiziell vorgeschriebenen Handlungs- und Sichtweisen decken, können sie nur informell, unter der Hand vermittelt werden, auch wenn sie wichtiges berufliches Erfahrungswissen darstellen.

Die Kommunikation von Managern hat in der organisationspsychologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur immer stark im Vor-

dergrund gestanden, besonders unter dem Aspekt der Führungsstile. Jedoch fehlen empirische Untersuchungen, die faktisches Führungsverhalten und seine Wirkungen dokumentieren und konkret beschreiben. Dabei wäre es wichtig, durch genaue Detailanalysen von Management-Kommunikation deren Glaubwürdigkeit und Effizienz zu erfassen, das Konkurrenz-, Konflikt- und Kooperationsverhalten, die kommunikativen Taktiken und die Imagearbeit sowie den Umgang mit Macht. Für die Gesprächsanalyse liegt hier noch ein weites Arbeitsfeld.

Die genannten Gespräche finden nicht immer zwischen kulturell und sprachlich einheitlichen Teilnehmergruppen statt. Vielmehr ist aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtungen und der Globalisierung von Produktion und Handel ein wachsender Anteil der Wirtschaftskommunikation *interkulturelle Kommunikation*. Diese bringt besondere kommunikative Anforderungen mit sich, auf die die betreffenden Mitarbeiter vorbereitet sein müssen. Die kommunikativen und sozialen Gepflogenheiten in anderen Kulturen werden von der Gesprächsanalyse in ihren wirklichen Erscheinungsformen, nicht nur als Stereotypen, beschrieben. Werden sie nicht beachtet, drohen Missverständnisse und Störungen der Kommunikation, die geschäftliche Beziehungen sehr negativ beeinflussen können.

In der Wirtschaftskommunikation wird in wachsendem Umfang technische Kommunikation eingesetzt, um Arbeitszeit und Kosten einzusparen. Furore macht zurzeit die *computergestützte Kommunikation* (Stichwort Inter- und Intranet). Die Analysen zeigen, dass sich in der E-Mail-Kommunikation im Netz interessante Mischformen zwischen Mündlichkeit und Schriftlichkeit durchgesetzt haben. Diese neuartigen Konventionen muss man kennen und beherrschen. In Zukunft werden noch weitergehende Möglichkeiten, wie z. B. Videokonferenzen, an Bedeutung gewinnen. Es zeichnet sich jetzt schon ab, dass sie nicht nur Erleichterungen, sondern auch neue kommunikative Probleme und Gepflogenheiten mit sich bringen und neue Gesprächsfertigkeiten voraussetzen werden.

## **Anwendungen in Kommunikationsberatung und -training**

Gesprächsanalytische Untersuchungen von Wirtschaftskommunikation können eingesetzt werden, um Probleme zu diagnostizieren und Lösungen für sie aufzuzeigen – etwa durch Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. In der Wirtschaft wird die Verbesserung der Kommunikation durch solche Massnahmen mittler-

weile als grosse Produktivitätsreserve betrachtet. Ein Bedarf nach wissenschaftlich fundierten Kommunikationsberatungen und -trainings entsteht vor allem dann, wenn die sprachliche Alltagserfahrung sich als unzureichend erweist, z. B. bei der Suche nach Erklärungen für das Scheitern politischer oder geschäftlicher Verhandlungsgespräche.

Im Gegensatz zu vielen der marktüblichen haben gesprächsanalytisch fundierte Trainings genaue empirische Analysen der tatsächlichen Kommunikation zur Grundlage. Deshalb können Probleme genauer formuliert und gezielter bearbeitet werden. In einer vor kurzem erschienenen linguistischen Arbeit wird ein traditionelles Training für Buchhändler mit gesprächsanalytischen Methoden ausgewertet. Dazu wurden echte Verkaufsgespräche in der Buchhandlung vor und nach der Durchführung der Trainings aufgezeichnet und analysiert. Bemerkenswertes Ergebnis: Die Schulungsteilnehmer glaubten zwar, besser geworden zu sein, aber faktisch hatte das Training so gut wie keine Auswirkungen auf ihr wirkliches, alltägliches Gesprächsverhalten.

Weil die linguistische Gesprächsanalyse und ihre Methoden nicht so bekannt sind wie die Psychologie oder die Rhetorik, finden viele interessante linguistische Forschungsergebnisse noch nicht den Weg in die Praxis. Die Erfahrung zeigt jedoch auch, dass linguistische Kommunikationsberatungen und -trainings dort, wo sie stattfinden, auf sehr gute Resonanz stossen. Denn die kommunikativen Probleme der alltäglichen beruflichen Praxis werden konkret und im Detail erkennbar. So können sie auf den Begriff gebracht und gezielt Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

### **Arbeitskreis Angewandte Gesprächsforschung**

Gisela Brünnner und Reinhard Fiehler gehören zu den Gründungsmitgliedern des *Arbeitskreises Angewandte Gesprächsforschung*, der seit 1987 besteht. Der *Arbeitskreis* hat sich die Umsetzung gesprächsanalytischer Forschungsergebnisse in Kommunikationstraining und -beratung sowie die theoretische Reflexion dieser Umsetzung zur Aufgabe gemacht und versteht sich als Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis. Ihm gehören Sprachwissenschaftlerinnen und Sprachwissenschaftler aus Deutschland, Österreich, den Niederlanden und der Schweiz (unter anderen SVDS-Vorstandmitglied Jürg Niederhauser) an.